



การบริหารจัดการ ภาวะผู้นำเป็นพิษในหน่วยทหาร MANAGEMENT OF TOXIC LEADERSHIP IN MILITARY UNIT

พิทุร พงษ์ธนะ*
Pitoon Pongtana

■ บทคัดย่อ

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาพฤติการณ์ที่สร้างภาวะผู้นำเป็นพิษ คุณลักษณะของผู้นำเป็นพิษ ผลกระทบของภาวะผู้นำเป็นพิษ และแนวทางการบริหารจัดการภาวะผู้นำเป็นพิษในหน่วยทหาร งานวิจัยฉบับนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการค้นคว้าเอกสาร สัมภาษณ์เจาะลึกกับนายทหารในหน่วยทหารที่ตั้งปกติระดับชั้นยศพลทหารจนถึงนายพล และทำแบบสอบถามปลายเปิดสำหรับทหารที่ปฏิบัติราชการในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ รวมทั้งสิ้น 15 นาย ผลการวิจัยพบว่าแนวทางการบริหารจัดการภาวะผู้นำเป็นพิษในหน่วยทหาร เริ่มจากค้นหาพฤติการณ์ที่สร้างภาวะผู้นำเป็นพิษในหน่วยทหาร ได้แก่ การศึกษา การทำงาน การใช้ชีวิตประจำวัน ความเครียด การผลิตซ้ำต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และเมื่อเจอพฤติการณ์ดังกล่าวแล้ว ให้ทำการลดพฤติการณ์นั้นด้วยตนเอง ควบคู่ไปกับการแก้ไข/ปรับเปลี่ยนระบบหรือสถาบันที่มีปัญหา ทั้งสถาบันครอบครัว ระบบ SOTUS การถ่ายทอด/การสอนเรื่องภาวะผู้นำ รวมถึงโครงสร้างสายการบังคับบัญชา ภารกิจที่ยังมีจุดบกพร่องหรือช่องว่างที่ทำให้เกิดการสร้างภาวะผู้นำเป็นพิษ นอกจากนี้ยังต้องสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย ทั้งสถานการณ์ของความไม่มั่นคง ค่านิยมทางวัฒนธรรม ระบบการตรวจสอบและถ่วงดุล การสนับสนุนในระบบ

* นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาผู้นำทางสังคม ธุรกิจและการเมือง วิทยาลัยผู้นำและนวัตกรรมสังคม มหาวิทยาลัยรังสิต

Master's degree student, Master of Arts Program in Leadership in Society Business and Politics, College of Leadership and Social Innovation, Rangsit University.

Received: 19 November 2024 Revised: 4 March 2025 Accepted: 6 March 2025

งานวิจัยดังกล่าวไม่สามารถนำไปประเมิณกับหน่วยราชการอื่นได้ เพราะโครงสร้างและระบบของหน่วยทหารแตกต่างกับส่วนราชการอื่นมาก

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำเป็นพิษ, ผู้ใต้บังคับบัญชา, หน่วยทหาร

■ Abstract

This research aims to investigate the conditions that foster toxic leadership, the characteristics associated with toxic leaders, the impacts of toxic leadership and guidelines for effectively managing toxic leadership in military units. The qualitative study was conducted through documentary analysis and in-depth interviews with officers in regular military units. The key informants included individuals ranging from Private to General in army ranks. Additionally, open-ended questionnaires were completed by personnel from military units operating in the three southern border provinces, resulting in an overall sample size of 15 participants. The research findings indicate that effective management of toxic leadership characteristics in military units begins with identifying the conditions that contribute to toxic leadership. These conditions include factors related to education, work, daily living circumstances, stress and the impact of leadership on subordinates. Upon encountering these

circumstances, proactive measures are essential to mitigate them. This should be accompanied by efforts to reform or modify existing systems or institutions that still have problems. These include addressing issues within the family, the SOTUS system, leadership transition and mentorship, the organizational structure, the chain of command, and mission objectives that may contribute to the emergence of toxic leadership. In addition, it is imperative to establish a conducive environment characterized by stability, cultural values, effective checks and balances, and systemic reinforcement. Notably, the findings of this research cannot be compared with those from other government agencies because of the distinct structural and systemic differences inherent in the military unit.

Keywords: Toxic Leadership, Subordinate, Military Unit

■ บทนำ

ผู้วิจัยเป็นทหารทั้งเป็นผู้บังคับบัญชาในระดับล่าง/กลาง และเป็นผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสนใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำ และปรากฏการณ์ที่น่าศึกษา ผู้วิจัยขอยกตัวอย่างเทียบเคียงเพื่อให้สามารถอธิบายเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ไม่ดีจาก 2 ปรากฏการณ์ได้แก่ปรากฏการณ์กราดยิงครั้งรุนแรงที่สุดในประวัติศาสตร์ของไทย ซึ่งได้เริ่มต้นขึ้นเมื่อเวลาโดยประมาณ 15.00 น. ของวันที่ 8 กุมภาพันธ์ 2563

โดยจำลองเอกจักรพันธ์ ถมมา สังเกต ค่ายสุธรรมพิทักษ์ จังหวัดนครราชสีมา ใช้อาวุธปืนยิง พันเอกอนันต์จูโรจน์ กระแสร์ ผู้บังคับบัญชา และนางอนงค์ มิตรจันทร์ แม่ยายของผู้บังคับบัญชาเสียชีวิต จากปะทะขัดแย้งเรื่องบ้านพักทหาร ก่อนที่จะเข้าไปกราบยิงที่หน่วยของตน เพื่อเอาอาวุธที่คลังอาวุธและยิงเจ้าหน้าที่เวรเสียชีวิต จากนั้นผู้ก่อเหตุได้ขโมยรถฮัมวีขับออกมาจากหน่วย และกราบยิงประชาชนจนได้รับบาดเจ็บและเสียชีวิตหลายราย สุดท้ายจึงหลบหนีเข้าไปในห้างสรรพสินค้าเทอร์มินอล - 21 จังหวัดนครราชสีมา ทำให้มีประชาชนและพนักงานของห้างติดอยู่ภายในเป็นจำนวนมาก ภายหลังความพยายามในการช่วยเหลือตัวประกันนานหลายชั่วโมง ได้เกิดเสียงปึงดังเป็นระยะ ๆ ระหว่างการต่อสู้ของเจ้าหน้าที่และคนร้าย จนในที่สุดเมื่อถึงเช้าวันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2563 เวลาประมาณ 09.00 น. นั้น จำลองเอกจักรพันธ์ฯ ถูกเจ้าหน้าที่วิสามัญเสียชีวิตบริเวณชั้นล่างของห้างสรรพสินค้าก่อนจะช่วยเหลือตัวประกันที่เหลืออกมาได้สำเร็จ จากเหตุการณ์ดังกล่าว มีผู้เสียชีวิต 31 คน และบาดเจ็บ 58 คน

นอกจากปรากฏการณ์ข้างต้นยังมีอีกหนึ่งปรากฏการณ์ที่ผู้วิจัยสนใจ กล่าวคือ อ้างอิงจากเพจ Deep South Watch ศูนย์เฝ้าระวังสถานการณ์ภาคใต้ ถึงสถิติปัญหาการก่อความไม่สงบในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ตั้งแต่ มกราคม 2547 เป็นต้นมา จนถึงกรกฎาคม 2557 มีผู้บาดเจ็บและเสียชีวิตจากเหตุการณ์ 3 จังหวัดชายแดนใต้จำนวนกว่า 21,000 เหตุการณ์ ยอดผู้เสียชีวิตกว่า 7,300 คน ผู้บาดเจ็บกว่า 13,000 คน รวมกว่า 20,300 คน ซึ่งมีหลาย

สาเหตุของการเกิดเหตุการณ์ทั้งจากผู้ก่อความไม่สงบในพื้นที่ การขัดแย้งเรื่องการเมืองท้องถิ่น การขัดแย้งเรื่องส่วนตัว ยาเสพติด สินค้าผิดกฎหมาย และที่น่าสนใจ คือ มียอดผู้บาดเจ็บและเสียชีวิตจากเหตุการณ์ยิ่งกันเองของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อเพื่อนร่วมงาน หรือบางกรณีผู้ใต้บังคับบัญชายังผู้บังคับบัญชาบางปีสูงถึง 10 กรณี หรือมากกว่านั้น ยกตัวอย่างเหตุการณ์เมื่อวันที่ 14 กันยายน 2554 พลทหารในสังกัดหน่วยเฉพาะกิจนาวิกธาวาส 32 ใช้อาวุธปืนเอ็ม 16 ประจำกาย บุกยิงผู้บังคับบัญชาถึงในห้องทำงาน ทำให้มีผู้เสียชีวิตถึง 4 ราย บาดเจ็บ 3 ราย และพลทหารที่ก่อเหตุก็ยิงตัวเองเสียชีวิต เหตุเกิดขณะพลทหารกำลังเข้าเวรยามอยู่ที่ฐานปฏิบัติการในพื้นที่ อำเภอบาเจาะ จังหวัดนราธิวาส

ปรากฏการณ์ดังกล่าวแม้จะถูกอธิบายสั้น ๆ ผ่านสื่อว่าเป็นลักษณะ “การคลัง” แต่พฤติกรรมของความคลั่งที่เกิดขึ้น โดยสาเหตุส่วนหนึ่งมาจากการได้รับการบีบคั้นในการรับผิดชอบ และปฏิบัติหน้าที่ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับภาวะผู้นำ ทำให้ผู้วิจัยรู้สึกถึงความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อมนุษยธรรมในฐานะอาชีพทหารคนหนึ่ง จึงเกิดแรงบันดาลใจที่จะตั้งคำถามกับภาวะผู้นำ อันอาจเป็นมุมที่ไม่ค่อยได้มีการศึกษานั้นคือ “ภาวะผู้นำเป็นพิษ (Toxic Leadership)” ทำไมภาวะผู้นำที่เป็นพิษจึงมีความสำคัญ ทั้งนี้ จากประสบการณ์ของการรับราชการทหาร อีกทั้งผู้วิจัยมีตัวอย่างมากมายจากคนรอบข้างที่ได้รับความกดดันจากผู้นำซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชา สภาวะความเครียด/ความกดดันอันเกิดจากการนำของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม ส่งผลให้ผู้ตามมีความเครียด และแสดงพฤติกรรมที่แตกต่างกันออกไป

จากข้อมูลทั้งหมดที่กล่าวมา ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา หรือผู้บังคับบัญชาในหน่วยทหารว่ามีแนวทางการบริหารจัดการภาวะผู้นำเป็นพิษของผู้บังคับบัญชาในหน่วยทหารอย่างไร เพื่อจะนำผลการวิจัยดังกล่าวไปเป็นข้อมูลในการปรับปรุงแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะการเป็นผู้นำที่ดี หรือผู้นำที่พึงประสงค์ หลีกเลี่ยงการเป็นผู้นำที่มีภาวะเป็นพิษ และสามารถบริหารจัดการผู้บังคับบัญชาในหน่วยทหารไม่ให้มีลักษณะเป็นพิษ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งด้านปัจเจกบุคคล หน่วยทหาร ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

■ วัตถุประสงค์การวิจัย

ในการวิจัยกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ 4 ประการ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาพฤติการณ์ที่สร้างภาวะผู้นำเป็นพิษ (Toxic Leadership) ในหน่วยทหาร
2. เพื่อศึกษาคุณลักษณะของผู้นำเป็นพิษ (Toxic Leader) ในหน่วยทหาร
3. เพื่อศึกษาผลกระทบของภาวะผู้นำเป็นพิษ (Toxic Leadership) ในหน่วยทหาร
4. เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารจัดการภาวะผู้นำเป็นพิษ (Toxic Leadership) ในหน่วยทหาร

■ วิธีดำเนินการวิจัย

สำหรับวิธีการวิจัย (methodology) ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) อันประกอบไปด้วย การศึกษา/ค้นคว้าข้อมูลจากเอกสาร เว็บไซต์ และวรรณกรรม

ที่เกี่ยวข้อง (documentary research) และ การศึกษาภาคสนาม (fieldwork study) มาใช้ในการดำเนินกระบวนการวิจัย

เครื่องมือที่มีความเหมาะสมในการนำมาใช้สำหรับกระบวนการวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพนั้น ประกอบไปด้วย

1. เอกสารเว็บไซต์และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง (documentary research) สำหรับกระบวนการวิธีการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการกระบวนการศึกษา/ค้นคว้า และวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเป็นพิษทั้งแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ เช่น บทความเรื่อง Toxic leadership ในวารสาร Military Review ของพันเอก George E. Reed (Reed, 2004, pp. 67-71) บทความเรื่องสามเหลี่ยมเป็นพิษ: ผู้นำการทำลายล้าง ผู้ตามที่มีความโน้มเอียง และสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย (The toxic triangle: Destructive leaders, Susceptible followers and Conducive environments) ในวารสาร The Leadership ของ Art Padilla, Robert Hogan และ Robert B. Kaiser (Padilla, et al., 2007, pp. 176-194) บทความเรื่อง The impact of toxic leadership in theater of operations-Afganistan ในวารสาร Revista Academiei Fortelor Terestre ของ ENE C., BABOŞ A., BUCURENCIUM. (ENE, et al., 2020, pp.175-179) วิทยานิพนธ์ในเรื่องปัญหาและการพัฒนาการบริหารจัดการเหตุการณ์ในชุมชนของตำรวจ : กรณีศึกษาเหตุการณ์โคราชว่าที่ของ ร.ต.อ.กิตติธนทัต อิทธิพัฒน์ปัญญา ปี 2566 (Kittithanthat Itthipatpannya, 2023) จดหมายเหตุการณ์โคราช ณ ศูนย์การค้าเทอร์มินอล 21 โคราช จังหวัดนครราชสีมา และรายงานสถิติเหตุการณ์ผู้บาดเจ็บ และเสียชีวิต

จากเหตุการณ์ความไม่สงบในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ทางเว็บไซต์ deepsouth watch ศูนย์เฝ้าระวังสถานการณ์ภาคใต้ เป็นต้น และข้อมูลทฤษฎีภูมิ เช่น หนังสือเรื่องผู้นำกองทัพบก Army leadership เป็นหนังสือแปลจาก ADP 6-22 Army leadership and the profession ของ US ARMY (Department of Royal Thai Army Education, 2022, pp. 49-51) เป็นต้น

2. การศึกษาภาคสนาม (fieldwork study) ผู้วิจัยได้ดำเนินการกระบวนการเก็บรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ โดยผู้วิจัยได้เลือกเข้าไปเก็บข้อมูลภาคสนาม ดังนี้

2.1 การสัมภาษณ์เจาะลึก (in-depth interview) และการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม สำหรับนายทหารที่ปฏิบัติงานที่หน่วยที่ตั้งปกติ ข้อคำถามที่นำมาใช้เป็นการสัมภาษณ์แบบปลายเปิด มีความยืดหยุ่น ผู้วิจัยเลือกผู้ให้สัมภาษณ์เชิงลึก ได้แก่ นายทหารทั้งชั้นสัญญาบัตรและชั้นประทวนที่ปฏิบัติงาน ณ ที่ตั้งหน่วยปกติ ชั้นยศตั้งแต่พลทหาร ถึง นายพล จำนวน 7 นาย (แบ่งเป็นนายพลเกษียณเป็นอดีตผู้บังคับบัญชาระดับสูง 1 นาย นายทหาร/พลทหารจากหน่วยการศึกษาทางทหาร 4 นาย และนายสิบจากหน่วยกำลังรบ 2 นาย)

2.2 การทำแบบสอบถามแบบปลายเปิด (open ended questionnaire) สำหรับนายทหารที่ปฏิบัติงานในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ แต่เนื่องจากในพื้นที่ดังกล่าวเป็นพื้นที่ที่ยังเกี่ยวข้องกับความเสี่ยงและการก่อความไม่สงบในพื้นที่นั้นยังไม่ปลอดภัย ต้องการรักษาความปลอดภัย ไม่สะดวกสบาย ซึ่งเป็นพื้นที่ที่ยังมีความอ่อนไหวอยู่ ผู้วิจัยจึงเลือกวิธีการสังเกตแบบสอบถามไปยัง

กลุ่มเป้าหมาย และมีการสัมภาษณ์เพิ่มในประเด็นที่ยังไม่มีความชัดเจน ผู้วิจัยเลือกผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 8 นาย (แบ่งเป็นนายทหาร/นายสิบประจำในพื้นที่จังหวัดนราธิวาส 4 นาย และนายทหาร/นายสิบประจำในพื้นที่จังหวัดปัตตานี 4 นาย)

■ ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่องการบริหารจัดการภาวะผู้นำเป็นพิษในหน่วยทหารนั้น ผู้วิจัยได้ข้อมูลนำมาวิเคราะห์ และสังเคราะห์ มีรายละเอียดที่สำคัญดังนี้

1. พฤติการณ์ หมายถึง สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นหรือเกี่ยวข้องกับเหตุการณ์หนึ่ง ๆ เป็นปัจจัยหรือเงื่อนไขที่มีผลต่อการกระทำหรือการตัดสินใจบางอย่าง ดังนั้น พฤติการณ์ที่สร้างภาวะผู้นำที่เป็นพิษในหน่วยทหารในสถานการณ์หรือเหตุการณ์จากการกระทำของคนที่เกิดขึ้นมาแล้ว หรือกำลังจะเกิดขึ้น มักเจาะจงในแง่ของตัวผู้กระทำ เวลา และสถานที่ โดยอาจจะทำให้เกิดภาวะผู้นำเป็นพิษจากปัจจัยต่าง ๆ มีรายละเอียดดังนี้

1.1 ครอบครั้ว การเติบโตในครอบครั้วที่มีลักษณะเป็นพิษ เช่น การเผชิญกับการถูกกดดันหรือควบคุมอย่างหนักหน่วง การใช้ความรุนแรง หรือการได้รับการดูแลที่ไม่เพียงพอ อาจก่อให้เกิดพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความไม่ปลอดภัยทางจิตใจ บุคคลเหล่านี้อาจพยายามขัดขวางความรู้สึกขาดความมั่นคงจากการเลี้ยงดู โดยใช้การควบคุมอย่างเข้มงวด การกดขี่ และการสร้างบรรยากาศความกลัวในที่ทำงาน เพื่อควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชา นอกจากนั้น

การขาดรูปแบบครอบครัวที่สนับสนุนด้านอารมณ์ และการสนทนาที่เปิดเผย สามารถทำให้บุคคลพัฒนาเป็นผู้นำที่ไม่สามารถรับฟังหรือยอมรับความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาได้ การไม่ยอมรับความผิดพลาด นอกจากนี้อาจเกี่ยวข้องกับ ความไม่เท่าเทียมภายในครอบครัว เช่น การถูกเปรียบเทียบกับพี่น้องหรือความคาดหวังที่มากเกินไป อาจทำให้บุคคลมีแนวโน้มที่จะสร้างภาวะการแข่งขันที่สูงเกินไป ในหมู่เพื่อนร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อขดเชยความรู้สึกไม่พอใจในตนเอง สอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากการวิจัยที่ว่า การขาดความเห็นอกเห็นใจหรือการสนับสนุนทางอารมณ์ อาจทำให้ผู้นำสร้างบรรยากาศการทำงานที่เต็มไปด้วยความกดดัน ความเครียด และการไม่ยอมรับความผิดพลาด การใช้บทบาทผู้นำ เพื่อกดขี่ผู้อื่นและใช้ความรุนแรงทั้งทางคำพูดและการกระทำเป็นกลไกการควบคุมที่อาจสะท้อนมาจากพฤติกรรมที่ได้รับจากครอบครัว

1.2 การศึกษา โดยเฉพาะในกรณีที่ผู้นำมีความรู้ทางทฤษฎีมากแต่ขาดประสบการณ์ และความเข้าใจในภาคปฏิบัติ อาจส่งผลกระทบอย่างมากต่อหน่วยงานหรือองค์กรที่พวกเขาดูแล ผู้นำที่พึ่งพาความรู้ทางทฤษฎีมากเกินไป แต่ขาดการปรับใช้หรือการรับรู้สถานการณ์จริงในที่ทำงาน มักจะไม่สามารถเชื่อมโยงทฤษฎีกับความเป็นจริงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งนำไปสู่การตัดสินใจที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการ และสภาพแวดล้อมขององค์กร บางครั้งอาจแสดงความมั่นใจมากเกินไปในความรู้ของตนเอง มักจะสร้างกฎระเบียบหรือกระบวนการที่ซับซ้อนและเข้มงวดโดยไม่คำนึงถึงผลกระทบที่แท้จริงต่อผู้ปฏิบัติงาน ในทางกลับกันการขาด

ความเข้าใจในภาคปฏิบัติ ทำให้พวกเขาอาจขาดความเห็นอกเห็นใจในสถานการณ์จริงของผู้ใต้บังคับบัญชา การดำเนินนโยบายหรือแนวทางปฏิบัติที่ไม่ได้รับการตรวจสอบหรือปรับให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กร อาจก่อให้เกิดความเครียดและความรู้สึกไร้ค่าในผู้ปฏิบัติงาน บางครั้งไม่สามารถรับมือกับปัญหาที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดคิดได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากพวกเขาไม่คุ้นเคยกับการแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ภาวะผู้นำที่เป็นพิษนี้ยังอาจทำให้บรรยากาศในที่ทำงานเต็มไปด้วยความสับสน และขาดความเชื่อมั่นต่อผู้นำ ส่งผลให้เกิดการขาดประสิทธิภาพในการทำงาน สอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากการวิจัยที่ว่าผู้นำที่มุ่งเน้นทฤษฎีมากเกินไป อาจไม่สามารถรับมือกับปัญหาที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดคิดได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากพวกเขาไม่คุ้นเคยกับการแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ที่ซับซ้อน และเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ภาวะผู้นำที่เป็นพิษนี้ยังอาจทำให้บรรยากาศในที่ทำงานเต็มไปด้วยความสับสน และขาดความเชื่อมั่นต่อผู้นำ ส่งผลให้เกิดการขาดประสิทธิภาพในการทำงาน ความท้อแท้ในที่ทำงาน และอาจนำไปสู่การลาออกของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีศักยภาพ

1.3 การทำงาน/ใช้ชีวิตประจำวัน สาเหตุที่ทำให้คนกลายเป็นผู้นำที่เป็นพิษอันมีรากฐานมาจากการทำงาน และการใช้ชีวิตประจำวัน สอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากการวิจัย สามารถอธิบายได้จากหลายปัจจัย ได้แก่

1) กิเลสและความอยาก เป็นปัจจัยหลักที่ทำให้ผู้นำแสดงพฤติกรรมที่เห็นแก่ตัว การอยากได้สถานะ อำนาจ และผลประโยชน์

ที่เกินความจำเป็น นำไปสู่การใช้ทรัพยากร และตำแหน่งผู้นำเพื่อความพอใจส่วนตัวมากกว่า ประโยชน์ของส่วนรวม ผู้นำที่ถูกขับเคลื่อนด้วยกิเลสเหล่านี้มักไม่คำนึงถึงความต้องการหรือความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้บรรยากาศการทำงานเต็มไปด้วยความกดดัน และการแข่งขันที่ไม่สร้างสรรค์ การแสวงหาความสำเร็จในเชิงวัตถุหรือเกียรติยศ โดยไม่คำนึงถึงผลกระทบ ทำให้พวกเขามักจะเพิกเฉยต่อการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อความเป็นอยู่ที่ดีของทีมงาน

2) ระบบอุปถัมภ์ ผู้นำที่ก้าวขึ้นสู่ตำแหน่ง ด้วยการอาศัยความสัมพันธ์ และการสนับสนุนจากผู้มีอำนาจมักจะขาดความรับผิดชอบในหน้าที่ขาดการพัฒนาทักษะที่จำเป็น พวกเขา มักจะใช้ตำแหน่งเพื่อสนองความต้องการส่วนตัว และสร้างกลุ่มสนับสนุนที่ให้ประโยชน์แก่ตนเองและคนใกล้ชิด ส่งผลให้ระบบการทำงานขาดความโปร่งใส ไม่ยุติธรรม และเป็นการขัดขวางการเติบโตของบุคลากรที่มีความสามารถจริง ๆ ภายใต้ระบบนี้

3) การไม่ทำงานเป็นทีม มักจะขาดความสามารถในการประสานงานและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น พวกเขา มักจะใช้วิธีการควบคุมและสั่งการแทนการสร้างแรงจูงใจ และการให้การสนับสนุนทีม ส่งผลให้เกิดการขัดแย้งและความไม่พอใจในที่ทำงาน การขาดทักษะในการทำงานเป็นทีม ทำให้ผู้นำไม่สามารถเข้าใจความต้องการและความท้าทายของผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างลึกซึ้ง ทำให้การตัดสินใจมักจะไม่สอดคล้องกับสถานการณ์และความต้องการจริงของทีมงาน

1.4 ความเครียด เป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้ทั้งผู้นำและผู้ตามเกิดสภาวะที่กดดันทั้งทางจิตใจและร่างกาย ไม่ว่าจะเป็นจากภายนอก (เช่น งาน ครอบครัว) หรือภายใน (เช่น ความกังวล ความคิด) ความเครียดของบุคคลโดยทั่วไปมีสาเหตุมาจาก (1) ความเครียดจากการทำงาน ซึ่งมาจากแรงกดดันจากการทำงานที่มากเกินไป การจัดการเวลาไม่ดี หรือมีปัญหากับเพื่อนร่วมงาน (2) ความเครียดทางการเงิน เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นจากการมีภาระหนี้สิน ค่าใช้จ่ายที่สูงขึ้น (3) ความเครียดจากความสัมพันธ์ ความสัมพันธ์ที่ก่อให้เกิดความเครียดมาจากปัญหารอบด้าน เช่น ปัญหาครอบครัว การบอกเลิกความสัมพันธ์ ความไม่ลงรอยกับคนในครอบครัวหรือเพื่อน (4) ความเครียดจากสุขภาพ มีผู้ป่วยมากมายที่จบชีวิตของตนจากการเจ็บป่วยเรื้อรัง ความกังวลเกี่ยวกับสุขภาพของตัวเองหรือคนที่รัก และ (5) ความเครียดจากการเปลี่ยนแปลงในชีวิต เช่น การย้ายบ้าน การเปลี่ยนงาน หรือบางคนทนไม่ได้ต่อการสูญเสียคนที่รัก

สอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากการวิจัยที่ว่า ทหารก็เป็นบุคคลหนึ่งซึ่งมีสาเหตุความเครียดไม่ต่างจากบุคคลทั่วไป แต่ทหารนอกจากถูกสภาวะกดดันเช่นบุคคลทั่วไปแล้ว ความเครียดของทหารยังเกิดจากหลายปัจจัยซึ่งเป็นข้อจำกัดด้านวิชาชีพ สภาวะความกดดันของผู้มีอาชีพทหาร จึงอาจมากกว่าบุคคลทั่วไปซึ่ง ได้แก่ (1) ภารกิจและสถานการณ์ในสนามรบ ทหารที่ออกหน่วยรบ หรืออยู่ในพื้นที่ที่เสี่ยงอันตราย การเผชิญหน้ากับความเสี่ยงต่อชีวิต การรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่คาดคิด การต่อสู้ทางจิตใจ เมื่อเห็นเพื่อนร่วมงานบาดเจ็บหรือเสียชีวิต

(2) การฝึกที่เข้มงวดและการบังคับบัญชา สภาวะความกดดันที่สะสมมาจากการฝึกหนัก การต้องปฏิบัติตามคำสั่งที่เข้มงวด การไม่มีเวลาให้กับครอบครัวและเพื่อน (3) สภาพแวดล้อมที่ไม่เป็นมิตร สภาพแวดล้อมมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งที่ก่อให้เกิดสภาวะความเครียดกับทหาร เช่น สภาพอากาศที่ไม่เหมาะสม การขาดแคลนทรัพยากรที่จำเป็น และสภาพการดำรงชีวิตที่ลำบาก และ (4) ผลกระทบทางจิตใจและอารมณ์ การเป็นข้าราชการทหารต้องโยกย้ายไปรับราชการในที่ต่าง ๆ ก่อให้เกิดความรู้สึกโดดเดี่ยว ความกดดันทางจิตใจจากการต้องรับมือกับความรุนแรง การปรับตัวกลับสู่ชีวิตประจำวันหลังจากการปฏิบัติภารกิจ จะเห็นได้ว่าสภาวะของความเครียดของทหาร มีทั้งปัจจัยภายนอกและภายใน ความเครียดจากการทำงาน ถูกกดดันจากตัวเองและผู้อื่น (ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา) การที่ผู้บังคับบัญชาใช้อารมณ์ในการทำงาน/บังคับบัญชามากกว่าเหตุผล ดังนั้น ความอดทนของแต่ละคนไม่เท่ากัน ถึงแม้บางคนจะได้รับการฝึกฝนมาแล้วก็ตาม แต่สภาวะความกดดันและความเครียดก็ทำให้เกิดสภาวะที่ไม่น่าพึงพอใจตามมาได้

1.5 ระบบ SOTUS อาจทำให้ผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชามีภาวะผู้นำที่เป็นพิษ โดยเฉพาะเมื่ออิงกับระบบ SOTUS (Seniority, Order, Tradition, Unity, Spirit) ซึ่งเป็นโครงสร้างอำนาจนิยมและการถ่ายทอดความเชื่อที่ผิดพลาดจากรุ่นสู่รุ่น สามารถอธิบายได้จากหลายมิติที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมทั้งของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้วิจัยได้มีประสบการณ์ในการรับราชการทหาร และศึกษาโรงเรียนทางทหาร โดยโรงเรียนจะมีการอบรมปลูกฝัง

เรื่องระบบ SOTUS ในระหว่างเรียน ซึ่งเป็น การสร้างให้มีลักษณะของความเป็นรุ่น ความเป็นพี่เป็นน้องติดตัวไปเมื่อจบการศึกษา และไปทำงานเป็นนายทหารสัญญาบัตร ซึ่งระบบ SOTUS เป็นระบบที่ช่วยในการปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม ความมีระเบียบวินัย ไม่แบ่งแยก ความรักสามัคคี ถ่ายทอดให้รุ่นน้อง ถ้าใครที่นำไปใช้ในการประพฤติดีในการทำงานจะเป็นสิ่งที่ดีต่อผู้ปฏิบัติเองทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ในทางตรงกันข้ามถ้านำไปใช้ในการประพฤติไม่ดีในการทำงาน จะส่งผลเสียต่อบุคคลหน่วยงานหรือองค์กรได้ ทำให้เกิดภาวะผู้นำที่เป็นพิษได้เช่นกัน สอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากการวิจัย ดังสามารถแยกแยะได้ดังนี้

1) ระบบอำนาจนิยมใน SOTUS ให้ความสำคัญกับ “อำนาจ” ของผู้นำและผู้ที่มีอาวุโสมากกว่าความสามารถหรือความเท่าเทียม ระบบนี้เน้นการปฏิบัติตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด โดยไม่มีการตั้งคำถาม ผู้นำที่เติบโตมาภายใต้ระบบนี้จะมีแนวโน้มใช้ตำแหน่งของตนในการควบคุมและข่มขู่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยอาศัยลำดับอาวุโสและการใช้อำนาจในลักษณะเผด็จการ แทนการสร้างแรงจูงใจ และความเคารพผ่านการนำที่มีประสิทธิภาพ พฤติกรรมเช่นนี้ทำให้เกิดการขาดความยืดหยุ่นในการสื่อสาร และการทำงานร่วมกันในองค์กร รวมถึงทำให้เกิดความขัดแย้งและการไม่พอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา

2) การถ่ายทอดความเชื่อที่ผิดจากรุ่นสู่รุ่น คือ การถ่ายทอดความเชื่อและแนวคิดที่ไม่ถูกต้องจากรุ่นหนึ่งไปสู่รุ่นต่อไป โดยเฉพาะความเชื่อที่ว่า “ความอาวุโส” และ “การยอมรับอำนาจอย่างไม่มีเงื่อนไข” เป็นสิ่งที่สมควรและจำเป็นต่อการรักษาความสามัคคีในองค์กร

การสร้างบรรยากาศของความกลัวและการใช้อำนาจที่ไม่เป็นธรรมเช่นนี้ส่งผลให้ความคิดเชิงลบ และความกดดันที่มีต่อการทำงานในองค์กรยิ่งทวีความรุนแรงมากขึ้น ผู้ใต้บังคับบัญชามักจะรู้สึกว่าเขาต้องยอมรับคำสั่งและปฏิบัติตามอย่างไม่มีข้อสงสัย ไม่ว่าจะเห็นด้วยหรือไม่ก็ตาม การไม่ได้รับการสนับสนุนให้แสดงความคิดเห็นหรือมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ ทำให้พวกเขาเกิดความรู้สึกหมดหวังและขาดแรงจูงใจในการทำงาน นอกจากนี้ ผู้ใต้บังคับบัญชาที่เคยประสบกับการถูกบังคับขู่เข็ญในระบบนี้ อาจรู้สึกว้าวุ่นเมื่อพวกเขาก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งผู้นำก็จำเป็นต้องใช้วิธีเดียวกันเพื่อรักษาระบบ หรือความสำคัญของตำแหน่งตนเอง ซึ่งเป็นการสร้างวงจรพิษของภาวะผู้นำที่สืบทอดต่อไปเรื่อย ๆ

3) การไม่ปรับตัวสู่การเปลี่ยนแปลง มักไม่เปิดรับความคิดใหม่หรือการเปลี่ยนแปลง เพราะยึดมั่นกับประเพณีและการทำงานแบบดั้งเดิม พวกเขาอาจไม่เห็นความสำคัญของการพัฒนาทักษะใหม่ๆ หรือการสร้างบรรยากาศการทำงานที่สร้างสรรค์และยั่งยืนสำหรับทีมงาน การปิดกั้นนวัตกรรม และการปฏิสัมพันธ์ที่สร้างสรรค์ในที่ทำงานทำให้การพัฒนาองค์กรหยุดนิ่ง ส่งผลให้เกิดความไม่พอใจในหมู่เพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาที่ต้องการการเปลี่ยนแปลงและการเติบโต

1.6 การผลิตซ้ำต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ในบริบทของภาวะผู้นำเป็นพิษสามารถพรรณนาได้ในแง่ของวงจรที่เป็นอันตราย การส่งผ่านพฤติกรรมเชิงลบจากรุ่นสู่รุ่นในองค์กร กดดันให้อำนาจในทางที่ผิด ข่มขู่ ใช้อารมณ์มากกว่าเหตุผล การผลิตซ้ำเช่นนี้มักเริ่มจากการที่

ผู้นำทหารใช้อำนาจอย่างไม่เหมาะสม หรือแสดงพฤติกรรมที่สร้างความกดดัน ความกลัว และความไม่พอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งในระยะยาว ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ตกอยู่ในระบบเหล่านี้มีแนวโน้มจะพัฒนาและรับเอาพฤติกรรมเหล่านี้มาเป็นส่วนหนึ่งของวิธีการทำงานของตนเองเมื่อก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งผู้นำ สอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากการวิจัยดังสามารถแยกแยะได้ดังนี้

1) การหลงยศและตำแหน่ง ผู้นำมักจะยึดติดกับสถานะ อำนาจ และเกียรติยศของตนเองมากเกินไป และเชื่อว่าผู้ใต้บังคับบัญชาควรยกย่องพวกเขาด้วยความเคารพอย่างไม่มีเงื่อนไข การหลงตำแหน่งนี้นำไปสู่การไม่ฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ผู้นำอาจมีความคิดว่าตนเองมีสิทธิ์ที่จะสั่งการและควบคุมผู้อื่นโดยไม่มีข้อกังขา เนื่องจากพวกเขามองว่าตำแหน่งนั้นคือ เครื่องบ่งชี้ถึงความสำเร็จและความสามารถ เมื่อผู้นำให้ความสำคัญกับการรักษายศ และเกียรติยศมากกว่าการพัฒนาทีมหรือองค์กร พวกเขาจะสร้างบรรยากาศที่เต็มไปด้วยความกดดันและความไม่เท่าเทียมกัน ซึ่งทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าตนเองไม่มีคุณค่าและขาดแรงจูงใจในการทำงาน

2) การใช้อำนาจข่มขู่ ผู้นำที่เป็นพิษมักจะใช้วิธีการข่มขู่ และควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ว่าจะเป็นด้วยคำพูดที่หยาบคาย การดูถูกหรือนโยบายที่เข้มงวดจนเกินไป การสร้างบรรยากาศของความกลัวเป็นเครื่องมือหลักที่พวกเขาใช้ในการควบคุมทีมงาน ส่งผลให้เกิดความตึงเครียดและความขัดแย้งในที่ทำงาน มันทำให้การทำงานขาดความร่วมมือ ขาดความคิดสร้างสรรค์ และผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกหมดแรงจูงใจที่จะทำงานอย่างเต็มศักยภาพ

3) การทุจริต เป็นพฤติกรรมที่ส่งผลเสียร้ายแรงต่อทั้งผู้นำและหน่วยทหาร ผู้นำที่ทุจริตมักใช้ตำแหน่ง และอำนาจในการแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัวมากกว่าที่จะนำพาองค์กรไปในทิศทางที่ดี พวกเขาอาจใช้ทรัพยากรขององค์กร เพื่อประโยชน์ส่วนตัวหรือสร้างเครือข่ายผลประโยชน์ที่ไม่โปร่งใส การทุจริตเป็นการทำลายความน่าเชื่อถือและศีลธรรมขององค์กร ผู้นำที่ทุจริตมักจะใช้วิธีการปกปิดหรือหลีกเลียงความรับผิดชอบ รวมถึงอาจใช้การข่มขู่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อปิดบังการกระทำของตน เมื่อการทุจริตเกิดขึ้นเป็นประจำ จะทำให้ระบบการทำงานขาดความโปร่งใสและไม่ยุติธรรม ส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีศักยภาพรู้สึกว่ามีโอกาสเติบโต และทำให้สูญเสียศรัทธาต่อผู้นำและหน่วยทหาร

2. คุณลักษณะของผู้นำที่เป็นพิษในหน่วยทหาร คือ ลักษณะหรือคุณสมบัติของผู้นำที่ทำให้ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยทหารมีความทุกข์ ไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามอ้างถึงงานวิทยานิพนธ์ Development and Validation of the Toxic Leadership Scale ของ Shmidt (2008, pp.1-131) ได้กำหนดรูปแบบของผู้นำที่เป็นพิษหลายรูปแบบ ซึ่งเป็นแนวทางขั้นต้นให้ผู้วิจัยได้ใช้ในการเปรียบเทียบกับ การเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เจาะลึกกับกลุ่มเป้าหมายมีรายละเอียดที่สำคัญ ดังนี้

2.1 ผู้นำทำลายล้าง ในการศึกษาเรื่องสามเหลี่ยมเป็นพิษของ (Padilla, et al., 2007, pp.176-194) ให้คำนิยามว่า ผู้นำที่ทำลายล้างมีลักษณะและพฤติกรรมที่สร้างผลกระทบในทางลบต่อองค์กรและบุคลากรภายในองค์กร

สอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากการวิจัยให้คำนิยามว่า ผู้นำทำลายล้าง ใช้ระบบอุปถัมภ์ และระบบ SOTUS ในการเลื่อนยศ ปลดย้าย ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยขาดความยุติธรรม ใช้ดุลยพินิจในทางที่ไม่ชอบ มุ่งแต่ประโยชน์ส่วนตัวมากกว่าผลประโยชน์ส่วนรวม โดยมักจะมีคุณลักษณะและพฤติกรรมต่อไปนี้

1) ด้านมืดของผู้นำเชิงบารมี (Dark Charismatics Leader) ข้อสังเกตของ Shmidt (2008, pp.1-131) คือ การที่ผู้ตามให้ความเคารพนบถและคล้อยตามแก่ผู้นำมากเกินไป จนไม่กล้าแสดงความคิดเห็น ไม่กล้าวิจารณ์ผู้นำ หรือการที่ผู้ตามยกย่องผู้นำมากเกินไป

2) Personalized Power (พลังส่วนบุคคล) พวกเขาแสวงหาอำนาจและการควบคุมเพื่อประโยชน์ส่วนตัวมากกว่าการทำเพื่อประโยชน์ขององค์กร พลังส่วนบุคคลนี้มักนำไปสู่การใช้อำนาจในทางที่ผิด

3) Narcissism (หลงตัวเอง) ผู้นำที่ทำลายล้างมักมีความหลงตัวเองสูง พวกเขาเชื่อว่าตนเองมีความสำคัญเหนือกว่าผู้อื่น และมักต้องการการยกย่องและการชื่นชมจากผู้อื่นอย่างต่อเนื่อง

4) Negative Traits (ลักษณะนิสัยเชิงลบ) ผู้นำที่ทำลายล้างมักมีลักษณะนิสัยเชิงลบ เช่น ความก้าวร้าว การขาดความเห็นอกเห็นใจ และการใช้อำนาจในทางที่ผิด พวกเขาอาจแสดงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมหรือไม่เป็นธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

5) Vision (วิสัยทัศน์) ผู้นำที่ทำลายล้างมักมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และมีเป้าหมายที่ยิ่งใหญ่ ซึ่งดึงดูดผู้ติดตามให้เข้าร่วมและสนับสนุน แต่ในขณะเดียวกันวิสัยทัศน์นี้อาจถูกใช้เพื่อ

ผลประโยชน์ส่วนตัวและทำลายล้างองค์กร

2.2 ทรรศนะใจแคบ เป็นผู้นำที่มี “แนวโน้มที่จะควบคุมอำนาจของตนเหนือผู้อื่น” (Ashforth, 1997, PP.126-140) รวมถึงพฤติกรรมต่าง ๆ เช่น “การทำตามอำเภอใจ การมุ่งแสวงสิ่งต่าง ๆ เพื่อตนเอง การดูหมิ่นผู้อื่น การขาดความรอบคอบ การบังคับแก้ไขข้อขัดแย้ง การกีดกันตั้งแต่เริ่มแรก และการลงโทษโดยไม่ได้เป็นเรื่องบังเอิญ” (Ashforth, 1994, pp.755-778) สอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากการวิจัย ให้คำนิยามว่าการไม่ให้สนับสนุนหรือพัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา เนื่องจากพวกเขาอาจมองว่าการสนับสนุนจะทำให้สูญเสียอำนาจหรือเกรงว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะเก่งกว่าและแย่งตำแหน่งในอนาคต เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาถูกละเลยหรือถูกกีดกันจากโอกาสการพัฒนา พวกเขามักจะรู้สึกว่าการก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งผู้นำนั้นต้องมาจากการป้องกันตนเองมากกว่าการสนับสนุนผู้อื่น ทำให้เกิดการผลิตซ้ำของการขาดการสนับสนุนและการพัฒนาในวงจรการเป็นผู้นำ

2.3 ผู้นำหลงตนเอง เป็นผู้นำที่ไม่พอเพียงส่วนบุคคล มีความเห็นแก่ตัว เข้าข้างตนเอง การกระทำโดยมีแรงจูงใจโดยผลประโยชน์ของตนเองเป็นหลัก มักจะขาดความสามารถในการเข้าใจหรือเห็นอกเห็นใจผู้อื่น สอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากการวิจัย ให้คำนิยามว่าพวกเขามักจะไม่สนใจความรู้สึกรู้สึกหรือปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะพวกเขามองว่าความต้องการและความสำเร็จของตนเองสำคัญที่สุด ส่งผลให้เกิดความตึงเครียดในที่ทำงาน และทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าไม่ได้รับการสนับสนุนหรือยอมรับอย่างเหมาะสม มักจะมุ่งเน้นไปที่

การยกย่องตนเองและการได้รับการยอมรับจากผู้บริหารระดับสูงหรือคนอื่น ๆ พวกเขาอาจพยายามรับเครดิตจากความสำเร็จของทีมงาน แต่เมื่อเกิดข้อผิดพลาดหรือความล้มเหลว พวกเขาจะโทษผู้อื่นแทนที่จะรับผิดชอบเอง ทำให้การทำงานในทีมขาดความร่วมมือและส่งเสริมบรรยากาศของการแข่งขันที่ไม่สร้างสรรค์

2.4 ผู้นำที่ควบคุมอย่างรุนแรง ซึ่งถือว่าเป็นการล่วงละเมิดหรือการกระทำที่ไม่เหมาะสมอย่างต่อเนื่อง เช่น การดูต่ำ การดูหมิ่น การตำหนิอย่างไม่ยุติธรรม หรือการแสดงท่าทีที่ไม่เหมาะสมอื่น ๆ ทั้งการข่มขู่ทางจิตใจ หรือการลงโทษทางร่างกาย ขอบควบคุมผู้อื่นผ่านการใช้กำลัง มักสร้างสภาพแวดล้อมที่เต็มไปด้วยความกลัวและความกดดันในองค์กรหรือทีมงาน พฤติกรรมการควบคุมอย่างเข้มงวดเหล่านี้มักสะท้อนถึงความไม่มั่นคงในตัวเอง ผู้นำที่เป็นพิษมักจะมองว่าการใช้กำลังหรืออำนาจในการกดขี่ผู้อื่นเป็นวิธีการที่ดีที่สุดในการรักษาอำนาจและควบคุมสถานการณ์ให้เป็นไปตามความต้องการของตนเอง การกระทำเช่นนี้ไม่เพียงแต่สร้างความเครียดและความกลัวให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ยังทำลายความเชื่อใจและความเคารพในความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับทีมงาน พวกเขามักจะปฏิบัติต่อคนในทีมเหมือนเครื่องมือที่ต้องทำงานให้เสร็จ โดยไม่ให้คุณค่าหรือเคารพความเป็นมนุษย์ของพวกเขา การขาดความเคารพนี้ส่งผลให้ ผู้ใต้ บังคับบัญชา รู้สึกไร้ค่า และขาดแรงจูงใจที่จะทำงาน สอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากการวิจัย ให้คำนิยามว่าผู้นำใช้อำนาจอย่างไม่เป็นธรรมเพื่อให้ตัวเองได้เปรียบ และกดขี่ผู้ที่มีศักยภาพให้ไม่สามารถแสดงความสามารถได้อย่างเต็มที่ ผลก็คือผู้ใต้บังคับบัญชามักไม่กล้า

ที่จะพูดความคิดเห็นหรือแสดงความคิดเห็นเชิงสร้างสรรค์ ทำให้ประสิทธิภาพการทำงานของทีมลดลง และยังอาจนำไปสู่การลาออกของบุคลากรที่มีความสามารถ

2.5 ผู้นำอำนาจมักเป็นผู้นำที่มีแนวโน้มที่จะใช้อำนาจ และการควบคุมที่เข้มงวดต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำประเภทนี้มีลักษณะของการบังคับให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามคำสั่งโดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกหรือความคิดเห็นของพวกเขา ซึ่งอาจนำไปสู่การสร้างสภาพแวดล้อมที่เต็มไปด้วยความตึงเครียด ความกลัว และความไม่มั่นคง อาจส่งผลกระทบในทางลบต่อความพึงพอใจในงานและประสิทธิภาพการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา พฤติกรรมของผู้นำที่เป็นพิษซึ่งมีลักษณะอำนาจ (Power-hungry) เป็นการสะท้อนถึงความต้องการครอบงำและควบคุมทุกสิ่งรอบตัวอย่างไม่มีขอบเขต สอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากการวิจัยให้คำนิยามว่าผู้นำมีความปรารถนาในการสะสมอำนาจเพื่อเสริมสร้างสถานะของตนเอง และจะใช้ทุกวิถีทางเพื่อรักษาอำนาจนั้นไว้ พฤติกรรมนี้ทำให้เกิดความทุกข์ทรมานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งทางจิตใจและในชีวิตการทำงาน ผู้นำที่ใช้อำนาจไม่เพียงแต่สร้างบรรยากาศของความกดดันและความกลัว แต่ยังปิดกั้นความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาในการพัฒนาและแสดงความคิดเห็น พฤติกรรมเหล่านี้ไม่เพียงทำลายความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับทีมงาน แต่ยังลดประสิทธิภาพและความสร้างสรรค์ในการทำงานอย่างมาก

3. ผลกระทบของผู้นำที่เป็นพิษในหน่วยทหาร ภาวะผู้นำเป็นพิษส่งผลทั้งในระยะสั้น (ปัจจุบัน) และในระยะยาว (อนาคต) รวมทั้งส่งผลต่อปัจเจกบุคคล (ตนเอง ผู้บังคับบัญชา

เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา บุคคลรอบข้าง) หน่วยงานทหาร สูงกว่าหน่วยงานทหาร (สังคมประเทศชาติ) มีรายละเอียดที่สำคัญ ดังนี้

3.1 ภาวะผู้นำเป็นพิษส่งผลในระยะสั้น (ปัจจุบัน) ผู้นำที่เป็นพิษสร้างบรรยากาศการทำงานที่เต็มไปด้วยความกดดัน ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกว่าพวกเขาต้องทำงานให้สมบูรณ์แบบและต้องปฏิบัติตามความคาดหวังที่ไม่สมจริงของผู้นำ การไม่ปฏิบัติตามหรือทำผิดพลาดเพียงเล็กน้อยอาจนำไปสู่การถูกลงโทษอย่างรุนแรงในระยะสั้นภาวะผู้นำเป็นพิษ ส่งผลกระทบต่อหน่วยทหารในหลายด้านที่สามารถสังเกตได้ชัดเจน สอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากการวิจัย ดังนี้

1) ขวัญและกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชาลดลง อาจรู้สึกไม่พอใจหรือหมดความสนใจในการปฏิบัติหน้าที่ หากต้องเผชิญกับการถูกตำหนิ ช่มชู้ หรือถูกใช้อำนาจอย่างไม่ยุติธรรมจากผู้บังคับบัญชา ซึ่งอาจนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ

2) ความเครียดเพิ่มขึ้น เกิดจากผู้บังคับบัญชากดดันผู้ใต้บังคับบัญชาหรือใช้วิธีการปกครอง/บังคับบัญชาที่ไม่เหมาะสม จะทำให้เกิดความเครียดอย่างรวดเร็ว การทำงานภายใต้ความกดดันเช่นนี้ จะลดประสิทธิภาพและความตั้งใจในการทำงานลง

3) ความขัดแย้งภายในทีมงานหรือหน่วยงาน บรรยากาศที่ไม่ดีหรือเป็นพิษนำไปสู่ความขัดแย้งภายในหน่วยอย่างรวดเร็ว ทั้งระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกันเอง การทำงานร่วมกันจะมีปัญหาเพราะขาดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

4) การสื่อสารที่ผิดพลาดหรือไม่สมบูรณ์ ผู้บังคับบัญชาที่มีภาวะผู้นำเป็นพิษ

อาจทำให้การสื่อสารในหน่วยทหารขาดความโปร่งใสและชัดเจน ผู้ใต้บังคับบัญชาอาจไม่กล้าพูดคุ้ยหรือรายงานปัญหา เพราะกลัวการถูกตำหนิหรือถูกลงโทษ ซึ่งทำให้การตัดสินใจและการทำงานร่วมกันมีความผิดพลาด

5) การทำงานขาดประสิทธิภาพ ผู้ใต้บังคับบัญชาที่อยู่ภายใต้ความกดดันจากผู้นำที่เป็นพิษมักจะทำงานไม่เต็มที่ หรืออาจมองข้ามรายละเอียดสำคัญ มีความเครียดและขาดความสนใจในงาน นำไปสู่การปฏิบัติงานได้อย่างไม่มีประสิทธิภาพ

3.2 ภาวะผู้นำเป็นพิษส่งผลในระยะยาว (อนาคต) ผู้นำที่เป็นพิษส่งผลกระทบต่อปัจเจกบุคคล หน่วยงานในระยะสั้น และต่อเนื่องไปในระยะยาว ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกว่าได้ทำงานภายใต้ความกดดันที่ไม่มีสิ้นสุดในระยะยาว ภาวะผู้นำเป็นพิษส่งผลกระทบต่อหน่วยทหารอย่างรุนแรงและยืดเยื้อในหลายด้าน ซึ่งอาจทำให้หน่วยทหารประสบปัญหาที่ซับซ้อนมากขึ้น สอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากการวิจัยดังนี้

1) ลดประสิทธิภาพและความสามารถในการปฏิบัติงานของหน่วย เมื่อผู้บังคับบัญชามีภาวะผู้นำเป็นพิษอย่างต่อเนื่อง ผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยจะสูญเสียแรงจูงใจ ความทุ่มเท และความไว้วางใจในผู้นำ การตัดสินใจที่ผิดพลาดและการขาดความเป็นทีม จะทำให้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของหน่วยทหารนั้น ๆ ลดลงอย่างต่อเนื่องในระยะยาว

2) ขาดการพัฒนาความสามารถและทักษะทางทหาร ผู้บังคับบัญชาที่มีภาวะผู้นำเป็นพิษมักไม่ให้ความสำคัญกับการพัฒนา

และสนับสนุนกำลังพลในหน่วย ซึ่งทำให้ขาดโอกาสในการพัฒนาความสามารถและทักษะทางทหาร อาจไม่มีการฝึกอบรมเพิ่มเติมหรือลดการให้คำปรึกษาที่เป็นประโยชน์ การขาดการพัฒนาจะส่งผลให้ขีดความสามารถ/ศักยภาพของหน่วยทหารลดลง

3) เพิ่มอัตราการลาออกและสูญเสียกำลังพลที่มีคุณภาพ ในระยะยาวผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสามารถและต้องการพัฒนาตนเอง อาจเลือกที่จะลาออกหรือย้ายไปหน่วยอื่นที่มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีกว่า ทำให้หน่วยทหารสูญเสียกำลังพลที่มีความสามารถและคุณภาพ ซึ่งทำให้เกิดปัญหาการขาดแคลนกำลังพลที่มีประสิทธิภาพ

4) ส่งผลต่อสุขภาพจิตและร่างกายของผู้ใต้บังคับบัญชา การเผชิญกับภาวะผู้นำเป็นพิษอย่างต่อเนื่อง อาจทำให้เกิดปัญหาสุขภาพจิต เช่น ภาวะซึมเศร้า ความวิตกกังวล หรือ PTSD (Post-Traumatic Stress Disorder) ซึ่งจะส่งผลเสียต่อทั้งสุขภาพจิตและสุขภาพร่างกายในระยะยาว นอกจากนี้ปัญหาสุขภาพจิตที่ไม่ได้รับการดูแลอาจส่งผลต่อความสัมพันธ์ภายในครอบครัว ชีวิตส่วนตัว และการทำงาน

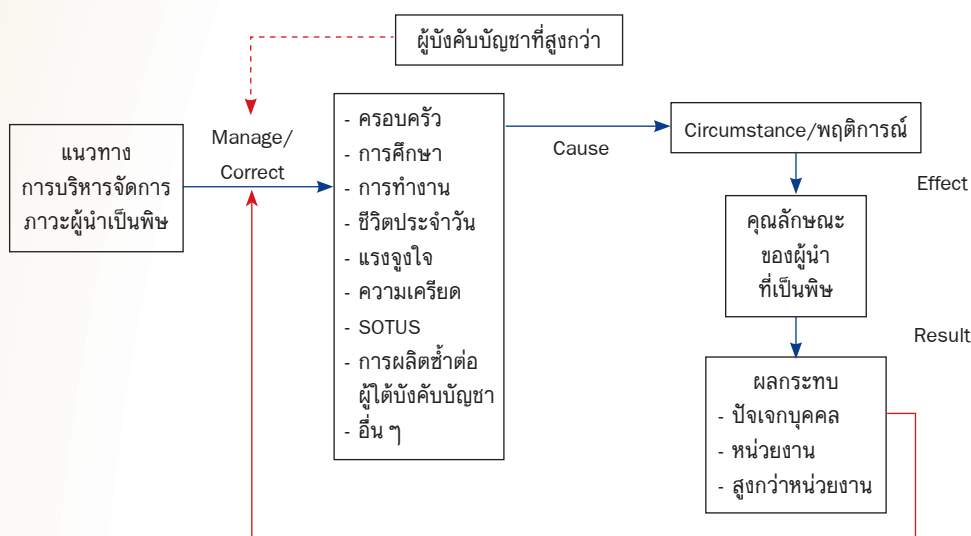
5) บั่นทอนความไว้วางใจในสายการบังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาในหน่วยทหาร เมื่อผู้นำที่เป็นพิษอยู่ในตำแหน่งนาน ๆ ผู้ใต้บังคับบัญชาอาจเริ่มสูญเสียความไว้วางใจในระบบการปกครอง/บังคับบัญชาหน่วยทหาร พวกเขาอาจมองว่าระบบไม่ได้สนับสนุนให้เกิดการพัฒนาอย่างยุติธรรม หรือไม่มีความสามารถในการจัดการกับผู้นำที่มีพฤติกรรมไม่เหมาะสม

รูปและอภิปรายผล

จากการเก็บข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ทำให้ผู้วิจัยได้ศึกษาถึงแนวทางการบริหารจัดการ/แก้ไขไม่ให้มีคุณลักษณะของผู้นำที่เป็นพิษในหน่วยทหาร เริ่มจากการศึกษาปัจจัยที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมในการสร้างภาวะผู้นำที่เป็นพิษในหน่วยทหาร ทั้งทางด้านครอบครัว การศึกษา การทำงาน ชีวิตประจำวัน แรงจูงใจ ความเครียด ระบบ SOTUS การผลิตซ้ำต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง หลังจากที่ได้ศึกษาและเก็บข้อมูลแล้ว ต้องหาหนทางตัดปัญหาตั้งแต่ต้นทางคือ แก้ที่ปัจจัยที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมที่เป็นพิษ ทำให้คุณลักษณะของผู้นำที่เป็นพิษนั้นลดลงตามอ้างอิงงานวิทยานิพนธ์ Development and Validation of the Toxic Leadership Scale (Schmidt, 2008, pp.1-131) มีภาวะผู้นำที่ดีเข้ามาทดแทน และส่งผลกระทบต่อปัจเจกบุคคล (ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา)

และหน่วยงาน ในทิศทางที่ดีขึ้น แต่ถึงอย่างไรก็ตามหลังจากที่ใช้แนวทางการบริหารจัดการภาวะผู้นำเป็นพิษแล้ว คุณลักษณะของผู้นำที่เป็นพิษยังคงมีจำนวนมาก ไม่ลดลง และยังส่งผลกระทบต่อด้านไม่ดี/เกิดความเสียหายต่อปัจเจกบุคคล หน่วยงานทหาร หรือมากกว่านั้น ก็ต้องนำกลับไปแก้ไขที่จุดเริ่มต้นอีกครั้ง กล่าวคือ แก้ไขที่ปัจจัยไม่ให้มีการสร้างพฤติกรรมที่ไม่ก่อให้เกิดสภาวะผู้นำที่เป็นพิษเป็นลักษณะวงจร (cycle) แต่ถ้ายังไม่สามารถแก้ไขได้ ต้องแจ้งให้ผู้บังคับบัญชาที่สูงกว่าลงมาแก้ปัญหาตามอ้างถึงคำกล่าวของ Reed, (2004, pp.67-71) ที่ว่า “สิ่งเดียวที่คนพาลเคารพ ก็คืออำนาจจากเบื้องบน ดังนั้น วิธีเดียวที่จะได้รับความช่วยเหลือในการรับมือกับผู้จัดการที่ยากลำบาก คือการร้องขอใครสักคนในตำแหน่งที่สูงกว่าที่สามารถแทรกแซงได้” ซึ่งมีรายละเอียดที่สำคัญเป็นวงจรแนวทางการจัดการภาวะผู้นำเป็นพิษในหน่วยทหาร ดังนี้

ภาพที่ 1 วงจรแนวทางการจัดการภาวะผู้นำเป็นพิษในหน่วยทหาร



ที่มา : ผู้วิจัย

สถานการณ์ของไม่มั่นคง

Leadership/Toxic Leadership

Family

ค่านิยมทางวัฒนธรรม

ระบบการตรวจสอบและถ่วงดุล

การสนับสนุนในระบบ

Find + Reduce

พฤติกรรมที่สร้างภาวะผู้นำเป็นพิษ ด้านปัจเจกบุคคล (Circumstance)

- การศึกษา
- การทำงาน
- ชีวิตประจำวัน
- ความเครียด
- การผลิตซ้ำ
- ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

S O T U S

S T R U C T U R E

Correct/Change

Create

Unit Model” (FRC3: Find, Reduce, Correct/Change, Create) โดยมีรายละเอียดที่สำคัญดังนี้

จากภาพที่ 2 โมเดลแนวทางการจัดการภาวะผู้นำเป็นพิษในหน่วยทหาร (FRC3) ดังกล่าวสามารถนำมาขยายความ/ให้คำนิยามเพิ่มเติม มีรายละเอียดที่สำคัญ ดังนี้

ทางทหาร) การทำงานในหน่วยทหาร (เป้าหมาย
ในการรับราชการทหาร ปัญหา/อุปสรรค)
การใช้ชีวิตประจำวัน ความเครียด การผลิตซ้ำ
ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และเมื่อเจอเหตุการณ์
ดังกล่าวแล้วให้ทำการลดด้วยตนเอง ซึ่งเป็น
ด้านปัจเจกบุคคล

2. Correct/Change (แก้ไข/ปรับเปลี่ยน) เมื่อผ่านกระบวนการลดปัจจัยที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมที่สร้างภาวะผู้นำที่เป็นพิษในหน่วยทหารแล้ว ก็ต้องมีการแก้ไข/ปรับเปลี่ยนระบบหรือสถาบันที่ยังมีปัญหาควนคู่กันไป ทั้งจากสถาบันครอบครัวที่ปลูกฝังให้เป็นผู้นำที่ดีหรือไม่ดีตั้งแต่เกิด (การอบรม/เลี้ยงดู สภาพ/ฐานะทางครอบครัว ภูมิหลังการประกอบอาชีพของคนในครอบครัว) ระบบ SOTUS ที่มีการถ่ายทอดกันรุ่นต่อรุ่น (สถาบันการศึกษา/โรงเรียนทางทหาร การเข้ามาก่อน/หลังในการรับราชการทหาร) การถ่ายทอด/การสอนเรื่องภาวะผู้นำ (Leadership/Toxic Leadership) รวมถึง โครงสร้าง/สายการบังคับบัญชา/ภารกิจ ในหน่วยทหาร ที่ยังมีจุดบกพร่องหรือช่องว่าง ทำให้เกิดการสร้างภาวะผู้นำเป็นพิษ มีรายละเอียด ดังนี้

2.1 ครอบครัว เป็นสถาบันที่มีบทบาทอย่างมากในการกำหนดรูปแบบการคิด การตัดสินใจและทัศนคติต่อภาวะผู้นำ โดยมี ปัจจัยหลัก ๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1) รูปแบบการเลี้ยงดูที่กดดัน เข้มงวด หรือต้องการความสมบูรณ์แบบ อาจทำให้บุคคลมีแนวโน้มที่จะเป็นผู้นำที่ขบถกดดันผู้อื่น หรือไม่ยอมรับความผิดพลาด ดังนั้น ต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการเลี้ยงดูที่ไม่เข้มงวด มากเกินไป ให้อิสระทางความคิด ดูแลเอาใจใส่ สมาชิกในครอบครัวด้วยความรักและความเต็มใจ

2) ความขัดแย้งในครอบครัว หากเติบโตมาในครอบครัวที่มีความขัดแย้ง หรือการใช้ความรุนแรง อาจทำให้บุคคลนั้น มองความขัดแย้งหรือการควบคุมเป็นเรื่องปกติ รวมทั้งการขาดความอบอุ่นจากครอบครัว

อาจนำไปสู่ความรู้สึกไม่มั่นคง และทำให้บุคคล มีความต้องการที่จะควบคุมผู้อื่นเพื่อรักษาสถานะ หรือความมั่นคงของตนเอง ดังนั้น ต้องสร้าง ครอบครัวยุคใหม่ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีความยุติธรรมในครอบครัวและไม่ทะเลาะกัน

3) แบบอย่างในการเป็นผู้นำ ผู้ใหญ่ หรือผู้ปกครองในครอบครัวที่เป็นแบบอย่าง ของภาวะผู้นำเป็นพิษอาจสร้างภาพลักษณ์ หรือทัศนคติที่ไม่ดีเกี่ยวกับการเป็นผู้นำให้กับ สมาชิกในครอบครัว ดังนั้นผู้ใหญ่ต้องเป็นตัวอย่าง ที่ดี และส่งเสริมในเรื่องภาวะผู้นำที่ดีในทุก ๆ โอกาส

2.2 ระบบ SOTUS (Seniority, Order, Tradition, Unity, Spirit) เป็นแนวคิดที่ใช้ในการ จัดระเบียบสังคม โดยเฉพาะในบริบทของ สถาบันการศึกษาและองค์กรในหลายประเทศ รวมถึงประเทศไทย ซึ่งเน้นความสำคัญของ อาวุโส การปฏิบัติตามลำดับชั้น และการเคารพ ในประเพณีและระบบที่มีอยู่ แนวคิดนี้มักใช้ ในการฝึกฝนหรือสอนให้คนรุ่นใหม่ปฏิบัติตาม ผู้ที่มีอายุมากกว่า หรือผู้ที่มีประสบการณ์มากกว่า ระบบ SOTUS สามารถส่งผลต่อภาวะผู้นำเป็นพิษ ได้ในหลาย ๆ ด้าน โดยเฉพาะเมื่อมีการใช้ระบบ SOTUS นี้อย่างไม่สมดุลหรือบิดเบือน ซึ่งนำไปสู่ การสร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมลักษณะผู้นำ ที่กดขี่หรือไม่เห็นคุณค่าของผู้อื่น ส่งเสริมภาวะ ผู้นำที่เป็นพิษและไม่ยั่งยืนในระยะยาว โดยมี รายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับระบบ SOTUS ดังนี้

1) การเน้นลำดับชั้น/สายการ บังคับบัญชาอย่างเข้มงวด อาจทำให้ผู้ที่อยู่ใน ตำแหน่งสูงกว่าเห็นว่าการควบคุมหรือบังคับ ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นเรื่องที่สมควร และอาจ กลายเป็นผู้นำที่ใช้ความกดดันหรือลงโทษ

ผู้ที่ไม่เชื่อฟัง ดังนั้นต้องให้เกียรติซึ่งกันและกัน ถึงแม้ชั้นยศหรือตำแหน่งจะสูงกว่า แต่ต้องเคารพในฐานะข้าราชการทหาร ดูแลสิทธิกำลังพลให้ดี

2) การกดดันให้เคารพผู้อาวุโสว่า ความคิดที่ว่าอาวุโส หมายถึง การมีสิทธิมากกว่า อาจทำให้ผู้นำใช้อำนาจในทางที่ผิด เช่น การละเมิดสิทธิของผู้อื่น หรือไม่ให้ความสำคัญกับความสามารถและความคิดเห็นของคนที่ยุ่ น้อยกว่า รุ่นพี่กดดัน/ข่มขู่รุ่นน้อง ใช้อำนาจนั้น ในลักษณะที่กดดันและควบคุมมากเกินไป ส่งผลทำให้เกิดสภาพแวดล้อมที่เป็นพิษในการทำงาน ดังนั้นผู้อาวุโสหรือผู้บังคับบัญชาต้องปกครอง/ บังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเป็นธรรม ไม่ใช้อำนาจ

3) การสนับสนุนวัฒนธรรมที่ไม่ เท่าเทียมกัน ระบบ SOTUS มักเน้นการรักษา ประเพณีและแนวปฏิบัติที่อาจไม่สอดคล้องกับ สังคมสมัยใหม่ เคารพกันที่รุ่นพี่รุ่นน้อง มีการ ถ่ายทอดแนวคิดแบบผิด ๆ ทำให้เกิดการกดขี่ หรือการแบ่งแยกภายในหน่วยทหาร ผู้นำที่เติบโต มาในระบบนี้อาจมีทัศนคติที่ไม่เปิดกว้าง และขาดความยืดหยุ่นในการทำงานกับผู้อื่น ดังนั้น ต้องมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรทั้งในโรงเรียน ทหาร หน่วยทหาร ให้เคารพซึ่งกันและกัน ถ่ายทอดแนวคิดในสิ่งที่ถูกต้อง ไม่กดดัน หรือข่มเหงกัน

2.3 ภาวะผู้นำ (Leadership) ภาวะผู้นำ มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาคุณภาพของ ผู้นำ ในปัจจุบันและอนาคต อาจส่งผลต่อการป้องกัน หรือลดภาวะผู้นำเป็นพิษ (Toxic leadership) ได้ โดยกระบวนการเรียนรู้ภาวะผู้นำนั้นมาจากหลาย สถานที/แหล่งข้อมูล เช่น โรงเรียนทหาร ข้อมูล ข่าวสารต่าง ๆ การทำงาน ตัวอย่างผู้บังคับบัญชา

ที่ประสบความสำเร็จ ตัวอย่างของผู้นำที่เป็นพิษ เป็นต้น มีรายละเอียดสำคัญที่ต้องเรียนรู้ ดังนี้

1) การพัฒนาความเข้าใจที่ถูกต้อง เกี่ยวกับอำนาจ สิทธิและหน้าที่ของผู้นำ เน้นการ ใช้อำนาจเพื่อสร้างแรงบันดาลใจและสนับสนุน ผู้อื่น สร้างจิตสำนึกด้านความเห็นอกเห็นใจ ผู้นำที่ผ่านการเรียนรู้/ฝึกอบรมจะมีแนวโน้ม ที่จะใช้อำนาจในทางที่สร้างสรรค์ ไม่ใช่ การควบคุมหรือกดดันคนอื่น

2) การให้ความสำคัญในทักษะ การสื่อสารและการรับฟัง การสอนที่เน้นเรื่อง การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและการรับฟัง ความคิดเห็น 360 องศา จะช่วยให้ผู้นำเข้าใจ ผู้อื่นมากขึ้นและลดการสร้างเงื่อนไขที่สร้าง ภาวะผู้นำเป็นพิษ เช่น การไม่สนใจความรู้สึกของ ผู้ใต้บังคับบัญชา การตัดสินใจเพียงฝ่ายเดียว การฝึกให้รับฟังจะช่วยเสริมความเป็นผู้นำ ที่เน้นความร่วมมือ ไม่ใช่ความกดดันหรือ ความเกรงกลัว

3) การเรียนรู้จากแบบอย่างผู้นำที่ดี การเรียนรู้ภาวะผู้นำจากบุคคลที่เป็นแบบอย่าง ทั้งลักษณะร่างกายภายนอก จิตใจ และลักษณะ นิสัย จะช่วยสร้างทัศนคติที่ดีต่อการเป็นผู้นำ เช่น การเคารพผู้อื่น ความยุติธรรม และความเสียสละ การทำงานเป็นทีม เป็นต้น

2.4 โครงสร้าง/สายการบังคับบัญชา/ การกิจในหน่วยทหาร มีบทบาทสำคัญในการ กำหนดรูปแบบของภาวะผู้นำ และวิธีการ ปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำในกองทัพ โครงสร้างเหล่านี้อาจสร้างสภาพแวดล้อมที่ช่วย ส่งเสริมการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และ มีความเป็นระเบียบ แต่ในขณะเดียวกัน หากใช้

อย่างไม่ต้องสงสัยหรือมากเกินไป มีการควบคุมกดดัน และการบังคับบัญชาโดยไม่คำนึงถึงผู้ใต้บังคับบัญชา อาจก่อให้เกิดภาวะผู้นำเป็นพิษ

1) โครงสร้างหน่วยทหารและสายการบังคับบัญชาที่เข้มงวด ในระบบของทหารสายการบังคับบัญชามักมีลำดับชั้นที่ชัดเจน โดยผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำระดับสูงจะมีอำนาจเต็มในการตัดสินใจและสั่งการ ซึ่งในบางกรณีอาจทำให้เกิดภาวะผู้นำเป็นพิษ เมื่อผู้นำมองว่าตนเองมีสิทธิใช้อำนาจอย่างเด็ดขาดโดยไม่ต้องคำนึงถึงความคิดเห็นของผู้อื่น การตัดสินใจโดยขาดการรับฟังความคิดเห็นจากผู้นำระดับล่างหรือผู้ปฏิบัติงานจริงในสนาม อาจสร้างความขัดแย้งและความไม่พอใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้น ต้องมีการรับฟังความคิดเห็นรอบด้าน 360 องศา มีการแก้ไข/ปรับเปลี่ยนโครงสร้างหน่วยทหาร สายการบังคับบัญชาภารกิจให้ตอบสนองต่อภาวะการณ์ปัจจุบันและอนาคตสามารถเป็นหน่วยทหารที่มีประสิทธิภาพ การพิจารณาเลื่อนยศ ปลดย้าย อย่างยุติธรรม

2) ภารกิจที่มีความเสี่ยงสูง และความกดดันในการปฏิบัติงาน เช่น การปฏิบัติงานในเขตสงครามหรือพื้นที่ขัดแย้ง หรือการรักษาความปลอดภัยในพื้นที่ที่มีความเสี่ยง การทำงานภายใต้ความกดดันที่สูงเช่นนี้ อาจทำให้ผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำ ใช้วิธีการบังคับควบคุมที่เข้มงวดและไม่ยืดหยุ่น เมื่อความสำเร็จของภารกิจถูกมองว่าสำคัญกว่าความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำอาจแสดงพฤติกรรมกดดันและใช้อำนาจในทางที่ไม่เหมาะสม ดังนั้นผู้นำต้องมีกระบวนการตัดสินใจที่เหมาะสม/ทันเวลาการบังคับบัญชาที่ดี การดูแลเอาใจใส่

ผู้ใต้บังคับบัญชาให้เหมาะสมกับภารกิจและพื้นที่นั้น ๆ รวมทั้งต้องมีทีมงานที่ดีด้วย

3. Create (สร้าง) เมื่อผ่านกระบวนการแก้ไข/ปรับเปลี่ยนระบบที่สร้างภาวะผู้นำเป็นพิษแล้ว ต้องมีการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย (Conducive Environments) ซึ่งได้อ้างอิงมาจาก Toxic Leadership Triangle (Padilla et al, 2007, pp.176-194) โดยสภาพแวดล้อมที่ไม่เอื้ออำนวยเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างเงื่อนไขให้เกิดภาวะผู้นำที่เป็นพิษ ดังนั้น ต้องเข้าใจและรับมือกับทั้ง 4 ปัจจัยที่กล่าวมาในการป้องกันและจัดการกับปัญหาภาวะผู้นำที่เป็นพิษในหน่วยทหาร มีรายละเอียด ดังนี้

3.1 สถานการณ์ของความไม่มั่นคง (instability) หมายถึง สภาพแวดล้อมที่ไม่มั่นคงหรือมีความขัดแย้งสูง เหมาะสำหรับการเติบโตของผู้นำที่เป็นพิษ สภาพแวดล้อมที่มีความไม่มั่นคง เช่น การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การเมือง หรือสังคม สามารถสร้างช่องว่างให้ผู้นำที่ทำลายล้างขึ้นมาอำนาจได้ง่ายขึ้น สำหรับความไม่แน่นอนและความไม่ชัดเจนในสภาพแวดล้อม ทำให้ผู้ตามมีความต้องการในการค้นหาความมั่นคงและความปลอดภัย ซึ่งอาจทำให้พวกเขาหันไปพึ่งพาผู้นำที่ทำลายล้างก็ได้ ดังนั้นจะเห็นได้ว่า สถานการณ์ของความไม่มั่นคงเป็นอุปสรรค (threat) จากภายนอกหน่วยทหารในการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย เราจึงต้องเรียนรู้และปรับตัวให้สอดคล้องกับยุคสมัยการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21

3.2 ค่านิยมทางวัฒนธรรม (cultural values) หมายถึง วัฒนธรรมที่สนับสนุนการใช้อำนาจและการควบคุมโดยไม่คำนึงถึงจริยธรรม จะเอื้ออำนวยให้เกิดผู้นำที่เป็นพิษ ในบาง

องค์กรหรือสังคมมีค่านิยมที่ยอมรับพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม เช่น การโกง การใช้อำนาจในทางที่ผิด หรือการข่มขู่ พฤติกรรมดังกล่าวจะถูกมองว่าเป็นเรื่องปกติและได้รับการยอมรับ ดังนั้น จะเห็นได้ว่าค่านิยมทางวัฒนธรรมหรือค่านิยมขององค์กรที่ดี จะต้องมีการส่งเสริมส่วนค่านิยมที่ไม่ดีต้องทำให้ลดลงหรือหายไปจากหน่วยทหาร เช่น การโกงงบประมาณ การทุจริตระบบเส้นสาย เป็นต้น และต้องมีบทลงโทษที่เหมาะสม

3.3 ระบบการตรวจสอบและถ่วงดุล (checks and balances) หมายถึง ผู้นำที่เป็นพิษสามารถกระทำการที่ไม่เหมาะสมได้ โดยไม่มีการขัดขวาง สภาพแวดล้อมที่ไม่มีระบบการตรวจสอบและถ่วงดุลที่มีประสิทธิภาพ สามารถกระทำการโดยไม่ต้องรับผิดชอบต่อการกระทำของตนเอง ไม่มีการรายงาน นับเป็นการขาดช่องทางการรายงานหรือการแจ้งเบาะแสเกี่ยวกับพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม ทำให้ผู้ติดตามหรือบุคคลในองค์กรไม่สามารถร้องเรียนหรือแสดงความกังวลเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำได้ ดังนั้น จะเห็นได้ว่าระบบการตรวจสอบและถ่วงดุลในองค์กรหรือหน่วยทหารเป็นสิ่งจำเป็นในการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย ยังต้องคงไว้และทำให้ระบบดังกล่าวมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3.4 การสนับสนุนในระบบ (systemic reinforcement) ในบางกรณี ผู้นำที่เป็นพิษอาจได้รับการสนับสนุนจากระบบหรือกลไกภายในองค์กรที่เอื้อต่อพฤติกรรมของพวกเขา เช่น การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง หรือการมีเครือข่ายทางการเมืองภายในองค์กร และการให้รางวัลหรือผลตอบแทนที่ไม่เหมาะสม

กับพฤติกรรมที่ไม่เป็นธรรม เช่น การเลื่อนตำแหน่งหรือการให้โบนัสตามผลลัพธ์ที่ได้มาจากการกระทำที่ไม่เหมาะสม ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการสนับสนุนในระบบราชการหรือหน่วยทหารที่ดี ทั้งระบบอุปถัมภ์ การดูแลสิทธิกำลังพลต้องยังคงไว้ ส่วนการสนับสนุนในระบบๆ ที่ยังมีความไม่ธรรม ทุจริต เล่นพรรคเล่นพวก ต้องทำลายระบบนั้น และลงโทษอย่างเหมาะสมกับผู้กระทำความผิดและผู้ร่วมในกระบวนการนั้น ๆ

จากโมเดลแนวทางการจัดการภาวะผู้นำเป็นพิษในหน่วยทหาร (FRC3) ดังกล่าวเป็นโมเดลที่เริ่มจากวงในสุด เป็นการค้นหาปัจจัยในการก่อให้เกิดพฤติกรรมที่สร้างภาวะผู้นำที่เป็นพิษในหน่วยทหาร และเมื่อเจอปัจจัยดังกล่าวแล้วให้ทำการลดด้วยตนเองซึ่งเป็นด้านปัจเจกบุคคล (ตรงกับวงรอบแนวทางการจัดการภาวะผู้นำเป็นพิษในหน่วยทหาร) หลังจากนั้นมาปรับ/แก้ไขสถาบันหรือระบบที่มีช่องโหว่หรือผิดปกติในวงกลางซึ่งมีผลทางตรงต่อกันในการส่งเสริม/ลดให้กำลังพลที่เป็นทหารมีแนว โนมในการมีภาวะผู้นำเป็นพิษมากขึ้นตั้งแต่สถาบันครอบครัว การปลูกฝังความเป็นผู้นำตั้งแต่เริ่มแรก ส่งต่อมาในระบบการทำงานเป็นทหารทั้งการปลูกฝังภาวะผู้นำเพิ่มเติม, ระบบ SOTUS และปรับแก้โครงสร้าง/สายการบังคับบัญชา/ภารกิจในหน่วยทหารให้เหมาะสมกับในยุคปัจจุบัน ซึ่งทั้งวงในสุดและวงกลางนั้น ผู้บังคับบัญชาในหน่วยทหารขนาดเล็กและขนาดกลางสามารถทำได้เลย แต่วงนอกสุดในการสร้างสภาพแวดล้อมซึ่งกระทำต่อวงกลางเกี่ยวกับสถานการณ์ของความไม่มั่นคง ค่านิยมทางวัฒนธรรม ระบบการตรวจสอบและถ่วงดุล และการสนับสนุน

ในระบบนั้น สามารถกระทำได้โดยผู้บังคับบัญชาหน่วยทหารขนาดใหญ่ในกองทัพ ในกระทรวงกลาโหม หรือรัฐบาล ซึ่งผู้วิจัยให้ไว้เป็นแนวทางการบริหารจัดการภาวะผู้นำเป็นพิษในภาพใหญ่ในอนาคตต่อไป

■ ข้อเสนอแนะ

วิทยานิพนธ์เรื่อง การบริหารจัดการภาวะผู้นำเป็นพิษในหน่วยทหาร สามารถนำผลการวิจัยและบทสรุปมาใช้เป็นแนวทางการบริหารจัดการภาวะผู้นำเป็นพิษในหน่วยทหาร ซึ่งผู้วิจัยได้ทำเป็นรูปแบบหรือโมเดลขึ้นมาเป็นวงรอบ (cycle) และโมเดล (model) จนสุดท้ายตกผลึกเป็น “The Management of Toxic Leadership in Military Unit Model” (FRC3: Find, Reduce, Correct/Change, Create)

ผลลัพธ์ที่ได้จากงานวิจัยนี้เป็นการประเมินจากโครงสร้างและระบบของหน่วยงานทหาร ผลงานวิจัยและบทสรุปตรงกับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง เป็นนายทหารทั้งชั้นสัญญาบัตรและชั้นประทวน ชั้นยศตั้งแต่พลทหารถึงนายพลจำนวน 7 นาย จากหน่วยการศึกษาทางทหารและหน่วยกำลังรบ ในห้วงเวลาการวิจัยช่วงเดือนกุมภาพันธ์ - กรกฎาคม 2567 ผู้วิจัยเห็นว่าผลการวิจัยสามารถประยุกต์ใช้กับหน่วยทหารต่าง ๆ ได้ และเป็นประโยชน์ต่อผู้นำทุกคนในการแสดงภาวะผู้นำที่ดี เป็นแบบอย่างบริหารความเสี่ยง และเป็นแนวทางในการบริหารจัดการผู้นำที่เป็นพิษ

สำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป ควรมีการทำการวิจัยเชิงเปรียบเทียบในเรื่องภาวะผู้นำที่ดี และภาวะผู้นำเป็นพิษ (Toxic Leadership)

เพื่อศึกษาวิจัย และเปรียบเทียบถึงคุณลักษณะอันพึงประสงค์ที่ผู้นำควรจะมี หรือไม่ควรมี ในตำแหน่งและหน้าที่ความรับผิดชอบของการเป็นผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำในหน่วยทหาร รวมทั้งศึกษากับหน่วยราชการอื่นๆ ที่มีความคล้ายกัน ในโครงสร้างการบังคับบัญชาที่เป็นลำดับชั้นอย่างชัดเจน มีความเข้มงวดในการบังคับบัญชา เช่น ตำรวจ, หน่วยงานเรือนจำ ฯลฯ

■ บรรณานุกรม

- Ashforth, B. E. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human relations*, 47(7), 755-778.
- Ashforth, B. E. (1997). Petty Tyranny in Organizations: A Preliminary Examination of Antecedents and Consequences. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 14(2), 126-140.
- Department of Royal Thai Army Education. (2022). *Army leadership*. Bangkok: Doctrine and Strategy Development Center.
- ENE, C., BABOŞ, A., & Bucurenciu, M. (2020). The impact of toxic leadership in theater of operations-Afganistan. *Revista Academiei Fortelor Terestre*, 25(3), 175-179.
- Kittithanthat Itthipatpannya. (2023). *A study of thesis on the problems and development of police management of shooting incidents in communities: A case study of the Korat shooting incident* (Unpublished Master's thesis). Mahidol, University.

- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007).
The toxic triangle: Destructive leaders,
Susceptible follower and conducive
environment. *The leadership Quarterly*,
18(3), 176-194.
- Reed, G. E. (2004). Toxic leadership.
Military Review, 84(4), 67-71.
- Schmidt, A. A. (2008). *Development and
validation of the toxic leadership scale*
(Master's thesis) (Publication
No.1453699) [The degree of Master of
Science, The University of Maryland].
ProQuest Pissertation and Theses
database.



